

O strategiach zarządzania zmianami

<https://doi.org/10.33141/po.2003.09.01>

Jan Lichtarski

Przeгляд Organizacji, Nr 9 (764762/763), 2003, ss. 10-12
www.przekladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Uwagi wstępne

Względnie młody, a jednocześnie bardzo ekspansywny nurt określany jako zarządzanie zmianami doczekał się już wielu ujęć i interpretacji w nauce o zarządzaniu. Budzi on także spore zainteresowanie wśród kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwach. Spotykane tu poglądy na temat strategii, metod i narzędzi są jednak bardzo zróżnicowane, co powoduje m.in.:

- spory w środowisku naukowym
- dezorientację lub skrajny subiektywizm (jednostronność) w środowisku menedżerów.

Torowanie kierunków dalszego rozwoju wiedzy teoretyczno-metodologicznej w zakresie zarządzania zmianami z jednej strony, a także czynienie tejsz wiedzy bardziej użyteczną, wymaga pogłębionej refleksji nad jej zakresem, strukturą, walorami oraz słabościami. Jedno z podstawowych pytań, jakie się tu nasuwają, to pytanie o rodzaj możliwych i godnych rekomendowania typów strategii kreowania procesów zmian, kierowania ich przygotowaniem oraz przebiegiem.

W praktyce strategie te zwykle są trudno rozpoznawalne, nie występują bowiem w czystej postaci, lecz stanowią określoną konfigurację różnych typów strategii. Tutaj postaramy się najpierw zarysować istotne cechy czystych (jednorodnych) typów owych strategii, by następnie wypowiedzieć się na temat możliwych i celowych ich połączeń w praktyce.

Typy strategii

Spośród różnych możliwych kryteriów wyróżniania typów strategii w interesującym nas obszarze wykorzystamy kryterium orientacji przedmiotowej strategii. Wyróżnimy na tej podstawie trzy typy strategii zarządzania zmianami o odmiennych orientacjach przedmiotowych. Będą to¹⁾:

- strategia zorientowana na zadania (zadaniowa),
- strategia zorientowana na metodę,
- strategia zorientowana na człowieka (kompetencje, wartości, postawy i motywacje).

W przypadku **strategii zadaniowej** głównym przedmiotem zainteresowania jest poszukiwanie i określanie odpowiedniego przedmiotu i kierunku zmian, czyli poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: co i w jakim kierunku zmieniać, na czym zmiana powinna polegać. Uwaga jest tu więc skupiona na samym

zadaniu, które ma być wykonane, czyli na treści zmiany.

Przykładem takiego podejścia może być przytoczony przez B. Wawrzyniaka za raportem OECD [B. Wawrzyniak 1999, s. 107–108] zestaw dwunastu „złotych zasad” odnowienia organizacji przemysłowej, które rekomendują wprowadzenie zmian zarówno w systemie wykonawczym przedsiębiorstwa (zasobach i funkcjach), jak i w systemie regulacyjnym. Zalecenia te obejmują między innymi wprowadzanie zmian w:

- systemie przepływów środków produkcji,
- systemie zarządzania jakością,
- sferze powiązań z odbiorcami i ostatecznymi klientami,
- zakresie decentralizacji decyzji i zastosowania zespołów zadaniowych,
- zakresie podnoszenia kwalifikacji itd.

Pogłębiając podział strategii według kryterium przedmiotowego można by wyróżnić dalsze ich typy, sprowadzające się do orientacji na jeden wybrany przedmiot zmian. W praktyce często można spotkać taką, będącą wyrazem konformizmu menedżerów, postawę, wyrażającą się skłonnością do skupiania uwagi wyłącznie na jednym wybranym obszarze (przedmiocie, funkcji) zmian, np. na: marketingu, logistyce, personelu itd.

Koncentrując uwagę na przedmiocie zmian zwolennicy (wyznawcy) tej strategii przemilczą kwestie metodyczne związane z przygotowaniem i przeprowadzeniem procesu zmiany, a także kwestie wymagań, jakie dla pomyślnego dokonania zmiany spełniać powinni ludzie (ich kompetencje, wyznawane wartości, postawy, motywacje itd.), czyli – w szerszym znaczeniu – kwestie kompetencyjne i kulturowe.

Prezentowana tu strategia, jak każda inna, posiada pewne zalety, ale i wady. Skupianie uwagi na zadaniach odnośnie do przedmiotu i kierunku zmian niewątpliwie sprzyja ich skuteczności, jest wyrazem pragmatyzmu. Wadą tego podejścia jest natomiast to, iż „odwracając się” od problemów metodycznych oraz uwarunkowań psychospołecznych (ludzkich, kulturowych) naraża przygotowywane i dokonywane zmiany na obniżenie sprawności.

Strategia zorientowana na metodę oznacza skupienie uwagi menedżera na sposobach i narzędziach przygotowania i przeprowadzenia procesu zmiany. Priorytetem jest tu nie treść zmiany, lecz sposób (metoda) jej realizacji. Jest to podejście znajdujące mniej zwolenników wśród przedstawicieli me-

nedżerów, natomiast bardzo wielu zwolenników wśród przedstawicieli środowisk naukowych i konsultingu. Przejawem i wynikiem tego jest bardzo duża i ciągle narastająca lawinowo liczba publikacji poświęconych prezentacji licznych metodycznych koncepcji (a w ich ramach metod, technik i narzędzi) zarządzania zmianami, takich np. jak: *reengineering*, *lean management*, *benchmarking*, *outsourcing* i wiele innych nie opatrzonych takimi „handlowymi” nazwami [zob. np. K. Zimniewicz 1999; B. Gronard, F. Meston 1997].

Jest niewątpliwą zaletą tego podejścia, że skupiając uwagę na metodologicznej racjonalności postępowania w procesie zmian, sprzyja ich racjonalności rzeczowej, czyli skuteczności, a także innym przejawom sprawności (szybkości, ekonomiczności itd.). Trzeba jednocześnie zauważyć, iż skupienie uwagi na metodzie może w skrajnych przypadkach nadmiernie odwrócić uwagę od przedmiotu (treści, zakresu) zmian oraz od ich uwarunkowań kulturowych, co może oczywiście niekorzystnie wpływać na ich sprawność.

Strategia określona tu skrótkowo jako strategia zorientowana na człowieka zaleca skupienie uwagi na tworzeniu sprzyjających okoliczności dla przeprowadzania zmian, występujących po stronie człowieka, jego kompetencji (wiedzy, umiejętności), postaw, motywacji itp. Stanowi ona podłoże dla rozwiniętej w latach 70. ubiegłego wieku koncepcji zarządzania zmianami określanej mianem *Organization Development* (OD), która znalazła szerokie odzwierciedlenie także w polskim piśmiennictwie [zob. np. E. Masłyk 1978; E. Masłyk-Musiał 1996].

O ile poprzednie podejście (zorientowane na metodę) oznaczało pewne oddalenie zainteresowań kreatorów zmiany od jej treści (w stronę metody), to tu prezentowane podejście oznacza jeszcze większe oddalenie owych zainteresowań od treści zmiany. Jest to bowiem zaledwie (choć niewątpliwie bardzo ważne, niekiedy przesądzające o powodzeniu bądź niepowodzeniu zmiany) tworzenie kompetencyjnych i psychospołecznych warunków do jej przeprowadzenia. Czy i na ile ów sprzyjający zmianie klimat wynikający z wiedzy i motywacji (wiedzieć, umieć, chcieć) zostanie spożytkowany, zależy od bardzo wielu dodatkowych czynników. Zasadne jest więc pytanie, czy mając na uwadze skuteczność zmiany wystarczy koncen-

trować się na tym podejściu, ufając, iż podniesione na odpowiedni poziom kompetencje i motywacje wystarczą, by z należytą dynamiką rozdziły się oraz zmieniły w czyn (proces) inicjatywy zmian. Odpowiedź wydaje się oczywista. Podejście to, gdyby nawet mogło być bardzo skutecznie wykorzystywane, nie może występować samoistnie, gdyż nie gwarantuje wymaganej skuteczności w kreowaniu i wdrażaniu zmian.

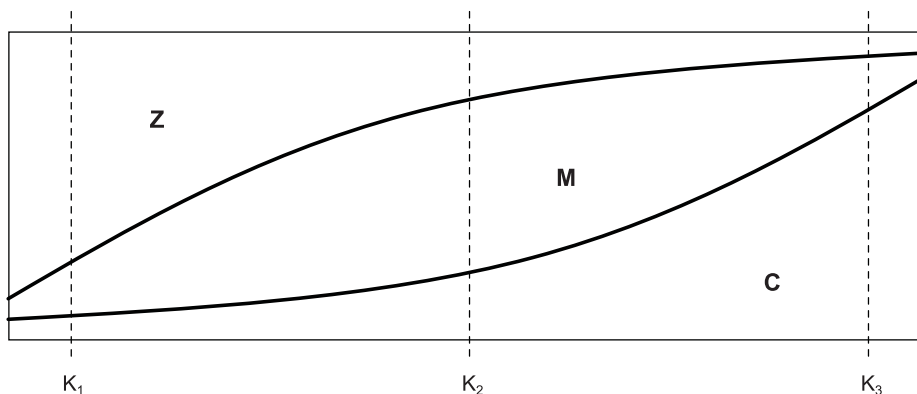
Jakie kompozycje?

Prezentując najbardziej istotne cechy typowych strategii zwróciliśmy uwagę na ich niektóre zalety i wady. Wśród wad zwraca uwagę w szczególności jednostronność każdej z nich, której można zaradzić stosując odpowiednie kompozycje (konfiguracje) zawierające elementy wszystkich jednorodnych typów strategii jednocześnie. Tego rodzaju połączeń, a więc i złożonych typów strategii zarządzania zmianami może być w praktyce bardzo wiele. Schematycznie i w sposób dalece uproszczony ilustruje to rysunek.

Mogą więc występować strategie, w których dominować będzie orientacja zadaniowa (Z) i tylko w ograniczonym zakresie towarzyszyć jej będą orientacje na metodę (M) i na człowieka (C). Mogą mieć miejsce strategie z dominacją orientacji na metodę (M) przy ograniczonym zakresie elementów orientacji zadaniowej i na człowieka (Z,C) i wreszcie takie złożone strategie, w których dominować będzie orientacja na człowieka (C), a w ograniczonym zakresie towarzyszyć jej będą elementy orientacji zadaniowej i na metodę (Z,M). Te trzy typowe konfiguracje strategii złożonych zostały zaznaczone schematycznie na rysunku liniami przerywanymi i odpowiednio oznaczone symbolami K_1 , K_2 , K_3 .

Kluczowy w tej sytuacji problem, przed którym staje menedżer, problem, który powinien być rozwiązywany w sposób w pełni uświadomiony i racjonalny, a nie podświadomie i przypadkowo (co niestety często w praktyce się zdarza), to odpowiedź na pytanie: jakimi kierować się przy wyborze konfiguracji strategicznych przesłankami i jakie powinny być te wybory?

Jak zwykle w sytuacjach wyborów strategicznych zadanie jest tu trudne, z uwagi na dużą liczbę, różnorodność i nieokreśloność przesłanek wyboru.



Rys. Konfiguracje połączeń strategii zarządzania zmianami (Z – zorientowanej na zadania, M – zorientowanej na metodę, C – zorientowanej na człowieka).

Źródło: opracowanie własne.



Rezygnując w tym miejscu z szerszego rozważenia tej problematyki, można jak się wydaje wskazać na generalną (meta) przesłankę wyboru. Powinna nią być ocena ryzyka popełnienia błędów i ich dotkliwości w obszarze rozstrzygnięć właściwych dla każdej z orientacji strategicznych. Im większe to ryzyko, i im większa dotkliwość błędów, tym większą wagę należałoby nadawać poszczególnym orientacjom w ramach przyjmowanej konfiguracji strategicznej.

I tak np. im większe jest, uzasadnione przeprowadzoną analizą, prawdopodobieństwo torpedowania (blokowania, wypaczenia) zmian przez różnego rodzaju opory ze strony kadry kierowniczej i całego personelu, tym większą uwagę należałoby zwrócić na prawidłowość rozstrzygnięć strategicznych rekomendowanych przez orientację na człowieka (C), a więc tym większy powinien być „udział” tej orientacji w całościowej konfiguracji strategicznej.

Odpowiednio, im większe będzie w przeprowadzonej ocenie ryzyko popełnienia błędów metodycznych w procesie przygotowywania i przeprowadzenia zmiany (np. z uwagi na jej złożoność, a także z powodu niskich kompetencji menedżerskich w zakresie metod zarządzania zmianami), im większe mogą być ich negatywne konsekwencje, tym większa powinna być w ramach konfiguracji strategicznej waga orientacji na metodę (M).

Podobnie, im większa jest trudność wytypowania prawidłowego przedmiotu i zakresu zmian, tym większa powinna być rola zadaniowej (Z) orientacji strategicznej. Zadanie wyboru przedmiotu i zakresu zmian tylko w ograniczonym zakresie może być bowiem wykonane poprzez zastosowanie metod i narzędzi oferowanych w ramach orientacji metodycznej (M). Konceptcje i metody zarządzania zmianami w ramach tej orientacji raczej koncentrują się na tym, jak zmieniać i ewentualnie w jakim kierunku zmieniać, niż co zmieniać.

Ostateczny wybór konfiguracji strategicznej w interesującym nas zakresie będzie wynikiem rywalizacji wszystkich trzech orientacji. Charakter przesłanek wyboru powoduje, iż nie można tu mówić o jakiegokolwiek sformalizowanej procedurze wyboru, co zresztą w wyborach strategicznych jest zjawiskiem naturalnym.

Jan Lichtarski

¹⁾ Częściowo tylko podobną typologię strategii zarządzania zmianami przedstawia [E. MASŁYK-MUSIAŁ, 1996]

BIBLIOGRAFIA

- [1] GRONARD B., MESTON F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Poltext, Warszawa 1997.
- [2] MASŁYK E., *Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego*, PAN KNOiZ, Ossolineum, 1978.
- [3] MASŁYK-MUSIAŁ E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996.
- [4] WAWRZYŃIAK B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- [5] ZIMNIEWICZ K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.